Commissariat à l'information du Canada

Rapport sur les plans et les priorités

2012–2013

Suzanne Legault
Commissaire à l'information
du Canada

L'honorable Robert Douglas Nicholson
C.P., c.r., député
Ministre de la Justice et procureur général
du Canada

Table des matières

Message de la commissaire à l'information du Canada 1

Section I : Survol organisationnel 3

Raison d'être 3

Responsabilités 3

Résultat stratégique et activités de programme 4

Priorités organisationnelles 5

Analyse des risques 10

Sommaire de la planification 16

Profil des dépenses 18

Estimations par crédit 18

Section II : Analyse des activités de programme 19

Résultat stratégique 19

Respect des obligations liées à l'accès à l'information 19

Faits saillants de la planification 20

Services internes 26

Faits saillants de la planification 26

Section III : Complément d'information 33

Principales données financières 33

États financiers prospectifs 33

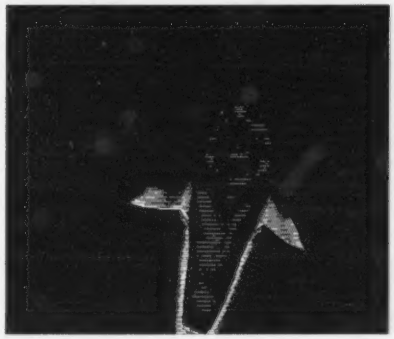
Liste des tableaux supplémentaires 34

Section IV : Autres éléments d'information 35

Pour plus de renseignements 35

Initiatives officielles de réforme législative, 1977–2011 35

Message de la commissaire à l'information du Canada



J'ai le plaisir de présenter le *Rapport sur les plans et les priorités* du Commissariat à l'information pour 2012–2013. Ce rapport fait état de nos initiatives et de nos efforts continus pour bien défendre le droit des Canadiens d'accéder à l'information du secteur public et ainsi accroître la reddition de comptes et la transparence gouvernementale.

Il y a trois ans, le Commissariat a introduit une nouvelle façon de procéder, de manière stratégique et dynamique. Nous avons entrepris d'éliminer l'arriéré des plaintes accumulées au fil du temps, lequel nous empêchait d'offrir aux Canadiens un service opportun. Nous avons rationalisé nos processus de façon à résoudre rapidement les plaintes plus simples de nature administrative pour ainsi permettre aux enquêteurs de mieux se concentrer sur les dossiers plus exigeants concernant les refus d'accès à l'information. Il en a résulté une diminution importante de notre inventaire de plaintes.

Nous intensifions maintenant nos efforts pour mieux faire face aux dossiers de refus, complexes et souvent volumineux. L'application d'une gestion de portefeuille et notre démarche à l'égard des plaintes concernant les délicates questions de sécurité nationale ont prouvé leur mérite. Nous nous appuierons sur ces stratégies pour améliorer notre capacité à traiter les dossiers complexes et prioritaires. Pour soutenir ces efforts, nous devons assurer un bon environnement de travail, doté d'outils, de moyens de formation, de normes de service et de contrôles adéquats.

Il nous faut aussi affronter d'importants défis. Non les moindres proviennent des pressions financières accrues qu'entraîne la réduction de notre crédit parlementaire annoncée dans le Budget de 2012. Les coupures budgétaires et la réduction des effectifs à l'échelle de l'administration pourraient bien avoir un impact tout aussi important sur le système d'accès à l'information.

Notre priorité fondamentale qui est d'accroître notre efficacité à enquêter et à résoudre les plaintes tout en maintenant des normes de qualité supérieure est maintenant à risque. Une telle situation aura une incidence défavorable sur le droit d'accès des Canadiens. Nous devrons revoir nos plans et nos activités en conséquence.

Cette année, tandis que les institutions s'efforcent d'augmenter leur efficience, le trentième anniversaire de la *Loi sur l'accès à l'information* fournit une occasion propice d'explorer

collectivement comment des projets de réforme pourraient améliorer l'efficacité du régime d'accès à l'information. La modernisation tant attendue de la Loi permettrait de mettre le régime à l'heure numérique et à niveau avec les modèles de transparence les plus progressistes.

Aujourd'hui, de nombreuses nations à travers le monde en sont à élaborer ou à raffiner des projets de gouvernement ouvert. Une véritable ouverture exige bien plus que des données ouvertes. Sans l'accès à l'information, ces projets se résument aux données que les institutions veulent bien diffuser. Un régime d'accès moderne et efficace fournirait les moyens d'accéder à l'information que les demandeurs recherchent et le contrepoids que notre démocratie mérite.

Section I : Survol organisationnel

Raison d'être

Le Commissariat à l'information du Canada (Commissariat) veille à ce que les institutions gouvernementales respectent les droits conférés par la *Loi sur l'accès à l'information*[1] aux personnes qui demandent de l'information. Ultimement, la protection et la promotion du droit d'accès à l'information du secteur public favorisent la transparence et la reddition de comptes de l'administration fédérale.

Responsabilités

Le Commissariat est un organisme gouvernemental indépendant, créé en 1983 en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information*. Sa mission consiste à mener des enquêtes **efficaces, équitables et confidentielles** sur les plaintes concernant le traitement par les institutions fédérales des demandes d'accès à l'information. Il a pour but de maximiser la conformité à la Loi et la divulgation de l'information du secteur public par l'emploi de l'éventail des outils, activités et pouvoirs à la disposition de la commissaire, depuis l'information et la médiation jusqu'à la persuasion et au recours aux tribunaux, au besoin.[2]

Le Commissariat fait appel à la médiation et à la persuasion pour résoudre les plaintes et il offre aux plaignants, aux dirigeants des institutions fédérales et à tous les tiers touchés par les plaintes une possibilité raisonnable de présenter des observations. Au nom de la transparence et de la reddition de comptes, il encourage les institutions à divulguer leur information dans le cadre de leurs activités courantes et à respecter le droit des Canadiens de demander et d'obtenir de l'information. Il porte des affaires devant la Cour fédérale pour veiller à ce que la Loi soit correctement appliquée et interprétée afin de maximiser la divulgation de l'information.

Le Commissariat soutient également la commissaire dans son **rôle consultatif auprès du Parlement** et des comités parlementaires sur toutes les questions se rapportant à l'accès à l'information. Il fait la promotion active d'un plus grand accès à l'information au Canada au moyen d'initiatives ciblées comme la Semaine du droit à l'information[3] et à un dialogue continu avec les Canadiens, le Parlement et les institutions fédérales.

Le schéma suivant illustre la structure organisationnelle du Commissariat.

Les **Services juridiques** représentent la commissaire devant les tribunaux et offrent des conseils juridiques relativement aux enquêtes et aux questions législatives ou administratives. Ils font un suivi de près des différents dossiers qui ont des incidences potentielles sur le mandat du Commissariat et sur l'accès à l'information en général. Ils assistent également les enquêteurs en leur fournissant des outils de référence à jour et adaptés à leurs besoins concernant les subtilités de la jurisprudence et son évolution.

La **Direction du règlement des plaintes et du respect de la Loi** enquête sur les plaintes individuelles relatives au traitement des demandes d'accès à l'information, mène des activités de règlement des différends et, au besoin, formule des recommandations officielles aux institutions. La direction évalue également le respect des institutions de leurs obligations en vertu de la Loi et effectue des enquêtes et des analyses systémiques.

Les **Services organisationnels** assurent un leadership stratégique et institutionnel en matière de planification, reddition de comptes, communications, ressources humaines, gestion financière, services de sécurité et administratifs, vérification interne et technologie et gestion de l'information. Elle dirige les relations externes avec un large éventail d'intervenants, notamment le Parlement, le gouvernement et les représentants des médias. Cette direction générale est également responsable de l'Unité d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels au sein du Commissariat.

Résultat stratégique et activités de programme

Résultat stratégique	*Activités de programme*
Les droits des individus en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* sont protégés.	• Respect des obligations liées à l'accès à l'information • Services internes

Priorités organisationnelles

Priorité	Type	Activité de programme
Une prestation de services exemplaire à l'intention de la population canadienne – Améliorer l'efficacité des enquêtes et de la résolution de tous les types de plaintes tout en maintenant des normes de qualité supérieure.	Priorité déjà établie	Respect des obligations liées à l'accès à l'information

Les types se définissent comme suit : **priorité déjà établie** – priorité établie au cours du premier ou du second exercice précédant l'exercice visé par le rapport; **priorité permanente** – priorité établie au moins trois exercices avant l'exercice visé par le rapport; et **nouvelle priorité** – priorité établie pendant l'année visée par le *Rapport sur les plans et les priorités* ou le *Rapport ministériel sur le rendement*.

Description

Pourquoi s'agit-il d'une priorité?
Tout comme les Canadiens ont le droit d'avoir accès à l'information gouvernementale en temps opportun, les plaignants ont droit au règlement rapide des plaintes qu'ils déposent auprès de la commissaire à l'information. Des enquêtes rapides et efficaces représentent l'objectif ultime du modèle opérationnel de gestion du Commissariat, dont la mise en œuvre a débuté en 2008. Depuis, différents moyens ont permis au Commissariat d'améliorer considérablement ses opérations . rationalisation des processus opérationnels, nouveau système de gestion des dossiers, suivi étroit des dossiers et des paramètres de rendement, deux vérifications internes et stratégies sophistiquées de gestion des dossiers. L'inventaire des plaintes a ainsi été réduit de 27 % depuis 2008–2009. Le Commissariat intensifie maintenant ses efforts pour limiter son report de dossiers en fin d'exercice à un niveau gérable de 500 dossiers d'ici la fin de 2015–2016.

Plans pour atteindre cette priorité

Stratégies de gestion des dossiers

- Élargir l'emploi de l'approche par portefeuille, en vertu de laquelle on enquête sur de grands ensembles de plaintes semblables, et la peaufiner en fonction des secteurs d'activité des institutions, des exceptions invoquées et des sujets.
- Poursuivre la mise en œuvre et l'évaluation de la stratégie du Commissariat pour enquêter sur les refus d'accès à l'information portant sur des questions sensibles de sécurité nationale, d'affaires internationales et de défense.
- Appliquer et évaluer une stratégie équivalente pour clore les enquêtes prioritaires dans un délai de six mois.
- En ce qui concerne les retards et les prorogations de délai déraisonnables, continuer, dans le

cadre de la stratégie, à officialiser rapidement les rapports d'enquête remis aux dirigeants des institutions.
- Consolider les acquis de l'amélioration des processus opérationnels pour atteindre l'objectif de 85 % de règlement des plaintes administratives dans un délai de trois mois.
- Maintenir un dialogue ouvert entre le Commissariat et les institutions aux échelons supérieurs dans le but de communiquer les attentes et de promouvoir le règlement rapide des plaintes.

Outils, systèmes, processus et normes
- Offrir de la formation, du mentorat et des outils sur mesure aux enquêteurs pour les aider dans le traitement des plaintes de refus.
- Intégrer les systèmes de gestion des dossiers pour les enquêtes et les questions litigieuses.
- Élaborer des processus normalisés pour faciliter la coordination entre la Direction des enquêtes et les Services juridiques.
- Établir des normes de service pour enquêter sur les refus d'accès à l'information et renforcer l'obligation de rendre compte des résultats.

Priorité	Type	Activité de programme
Rapidité des réponses aux demandes d'accès à l'information – Achever le diagnostic relatif aux problèmes de retard et faire le suivi des progrès accomplis par les institutions.	Priorité déjà établie	Respect des obligations liées à l'accès à l'information

Description

Pourquoi s'agit-il d'une priorité?
Répondre aux demandes d'accès à l'information en temps opportun est une des pierres angulaires de la *Loi sur l'accès à l'information*. En 2009, le Commissariat a entrepris un exercice triennal visant à évaluer et à documenter les causes fondamentales des problèmes de retard.[4] La méthodologie adoptée regroupait les conclusions des enquêtes sur les plaintes, les évaluations du rendement de groupes d'institutions choisies et une analyse approfondie des problèmes systémiques ou récurrents. L'objectif était de donner au Parlement des conseils bien étayés et d'aider les organismes centraux et les différentes institutions à mettre en œuvre des mesures correctives efficaces. L'exercice avait également pour but d'encourager les établissements à mieux se conformer, de manière proactive, à leurs obligations en matière d'accès à l'information. En 2012–2013, le Commissariat terminera son diagnostic et évaluera dans quelle mesure les recommandations d'amélioration ont été mises en œuvre.

Plans pour atteindre cette priorité

- Produire et déposer les fiches de rendement des 18 institutions ayant obtenu des résultats médiocres en matière d'accès à l'information ou ayant été considérées comme étant à risque en raison de leur rendement en 2008–2009.
- Faire le suivi des progrès de la Société Radio-Canada et de la Société canadienne des postes par rapport à leur évaluation du rendement en 2009–2010.
- Préparer et déposer le rapport de l'enquête systémique sur les causes et les sources des retards dans le traitement des demandes d'accès à l'information, enquête qui porte sur les retards résultant des consultations obligatoires ainsi que des ingérences.
- Peaufiner la méthodologie du Commissariat pour l'utilisation et la communication des avis de prorogation présentés à la commissaire en vertu du paragraphe 9(2) de la Loi, dans le cas des prorogations de plus de 30 jours.

Priorité	Type	Activité de programme
Expertise pour un régime moderne d'accès à l'information – Continuer à promouvoir la modernisation de l'accès à l'information comme élément clé de la notion plus large d'un gouvernement ouvert.	Priorité déjà établie	Services juridiques et Services internes[5]

Description

Pourquoi s'agit-il d'une priorité?
Les initiatives en matière de gouvernement ouvert et un régime d'accès à l'information désuet tendent à masquer le fait que l'accès à l'information demeure le rempart principal et la mesure clé de l'ouverture et de la transparence gouvernementales. Avec le temps, de nombreux intervenants ont élaboré des programmes de réforme, mais la législation est demeurée essentiellement intacte. En 2011, le discours du Trône et plusieurs autres développements ont ouvert la voie vers la transparence au gouvernement fédéral. Dans sa lettre à la secrétaire d'État des États-Unis, Mme Hillary Clinton, le 19 septembre 2011, le ministre Baird communiquait l'intention du Canada de se joindre au Partenariat international pour un gouvernement ouvert. Les intervenants s'entendent sur le fait qu'une réforme législative et une plus grande conformité aux obligations en matière d'accès à l'information doivent faire partie du plan d'action du Canada pour un gouvernement ouvert. En 2012–2013, le Commissariat apportera sa contribution éclairée sur les modifications nécessaires à la *Loi sur l'accès à l'information* à l'aube de son trentième anniversaire.

Plans pour atteindre cette priorité

- Procéder à un examen comparatif de la législation sur l'accès à l'information en consultation avec les différents intervenants.
- Présenter des observations, au besoin, au Comité permanent de l'accès à l'information, de la protection des renseignements personnels et de l'éthique ou à d'autres comités parlementaires de la Chambre des communes.

Priorité	Type	Activité de programme
Un milieu de travail exceptionnel – Mettre en œuvre le plan d'activités intégré des ressources humaines du Commissariat, en mettant l'accent sur le perfectionnement, le recrutement et le maintien d'un personnel compétent.	Priorité déjà établie	Services internes

Description

Pourquoi s'agit-il d'une priorité?
Bâtir et maintenir un milieu de travail exceptionnel est un objectif clé du plan stratégique du Commissariat pour 2011–2014.[6] La gestion des talents permettra de pourvoir au perfectionnement du personnel, d'attirer et de maintenir en poste des personnes dotées des compétences requises. Le Commissariat renforcera également son infrastructure habilitante en améliorant ses façons de faire, ses outils et son milieu de travail. Ce faisant, il adoptera de nouvelles technologies, favorisera la collaboration et l'innovation, et facilitera la gestion de l'information et des connaissances. Dans la mesure où le milieu de travail du Commissariat traduit et repose sur des valeurs que ses membres partagent comme individus et fonctionnaires, la prestation de ses services et ses interactions avec ses diverses clientèles en bénéficieront également.

Plans pour atteindre cette priorité

Gestion des talents

- Officialiser le programme de gestion des talents du Commissariat, y compris la gestion du rendement, le perfectionnement du personnel, la planification de la relève et le transfert des connaissances, en tenant compte des contraintes budgétaires et des exigences organisationnelles d'ensemble.

Infrastructure habilitante

- Intégrer l'infrastructure technologique et de gestion de l'information du Commissariat,

conformément à la stratégie de renouvellement de la GI/TI pour 2009-2014.
- Lancer l'élaboration d'un système exhaustif de gestion des connaissances avec la mise en œuvre du cadre de gestion de l'information.
- Concevoir une stratégie pour guider et promouvoir diverses activités et initiatives institutionnelles et professionnelles sur le Web, qui vont de la recherche à la collaboration.
- Planifier le déménagement, prévu à l'été 2013, et trouver une source de financement.

Valeurs et éthique
- Achever le code de conduite organisationnel du Commissariat, qui allie ses valeurs fondamentales et le Code de valeurs du secteur public, ainsi que des lignes directrices sur les conflits d'intérêts et l'après-mandat.

Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux
- Élaborer et mettre en œuvre un plan d'action pour donner suite aux conclusions du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2011.

Priorité	Type	Activité de programme
Gouvernance – Garantir et faire preuve d'une responsabilité financière et d'une gestion responsable.	Priorité déjà établie	Respect des obligations liées à l'accès à l'information et Services internes

Description

Pourquoi s'agit-il d'une priorité?

En période de restrictions budgétaires, les institutions du secteur public doivent repenser leurs activités de programme et leur prestation de services sous l'angle des résultats, de l'efficience, de l'efficacité et des économies potentielles. À titre de « fonctions d'arrière-plan », les services internes sont souvent les plus vulnérables aux restrictions budgétaires. Pourtant, c'est à ces moments que leur apport est le plus précieux : pour informer et mobiliser, pour mesurer et évaluer le rendement, pour diriger la recherche d'une plus grande efficience, pour atténuer les risques et veiller à la conformité constante à toutes les lois et politiques applicables. Le Parlement et les Canadiens veulent être rassurés quant à l'intendance prudente des fonds publics, la protection des biens publics et l'utilisation efficace des ressources publiques. C'est la raison pour laquelle ils s'attendent à des rapports fiables sur la façon dont les fonds publics sont dépensés pour donner des résultats pour le Canada et sa population.

Pour répondre à ces attentes, le Commissariat renforcera et documentera davantage son système de contrôle interne en 2012–2013. Il mettra au point le cadre de mesure du rendement, qui sera appliqué à l'ensemble de l'organisme, en plus de participer aux services partagés qui lui permettra de réduire les risques et les coûts, tout en améliorant la prestation des services.

Plans pour atteindre cette priorité

Conformité aux politiques

- Mettre à jour de l'évaluation des risques organisationnels du Commissariat et modifier le plan de vérification axé sur les risques en conséquence.
- Continuer de renforcer et de documenter le système de contrôle interne, en particulier en ce qui concerne la dotation, la sécurité et la gestion financière.
- Achever la mise en œuvre des initiatives de sécurité, conformément à la Politique sur la sécurité du gouvernement.
- Veiller à une conformité constante aux instruments de politique du Conseil du Trésor, élaborés ou renouvelés dans le cadre de l'intégrité de l'ensemble des politiques.

Mesure et évaluation du rendement

- Établir des normes de service et des mesures de rendement de référence pour les services internes.
- Établir une fonction d'évaluation dans le but de créer une base de preuves exhaustive et fiable pour l'amélioration du programme, l'élaboration des politiques, la gestion des dépenses et les rapports publics.

Services partagés

- Obtenir des services de ressources humaines à partir d'une plateforme de services partagés.
- Étudier les autres possibilités de services partagés.

Analyse des risques

L'exercice de planification stratégique[7] que le Commissariat a mené en 2010 et la mise à jour ultérieure de son plan de vérification axé sur les risques[8] ont permis l'examen des risques organisationnels et la conception des réponses ou des stratégies d'atténuation appropriées. Depuis, ces stratégies et les développements en cours ont considérablement modifié le profil de risque du Commissariat. La section suivante résume les risques les plus importants, leurs causes, leur incidence potentielle ou leurs résultats possibles, ainsi que les stratégies d'atténuation déjà en place ou à mettre en œuvre.

Ressources financières

Le gel du budget de fonctionnement imposé par le Budget de 2010 a fait disparaître la flexibilité financière limitée dont le Commissariat disposait auparavant. La péremption de fonds à la fin des deux derniers exercices financiers représentait 1,7 pourcent et 1,2 pourcent de son crédit parlementaire. En 2010-2011, le Commissariat a dû demander l'autorisation d'accéder à des

fonds additionnels de 400 000 dollars pour répondre à l'augmentation de la charge de travail associée aux litiges et aux dossiers complexes.

L'examen du programme et des dépenses du Commissariat, effectué dans le cadre du Plan d'action de réduction du déficit du gouvernement, indique que toute diminution des crédits existants aurait des conséquences considérables sur les résultats du programme.[9] Une telle situation compromettrait la capacité du Commissariat à faire face aux exigences de l'inventaire actuel des plaintes et à respecter d'autres obligations organisationnelles, dont la conformité aux politiques. Si un événement imprévu avait une incidence sur sa charge de travail, il serait aux prises avec des pressions financières importantes.

À ces facteurs s'ajoute l'incertitude liée au déménagement des bureaux en 2013. Selon les estimations préliminaires de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, le coût pourrait s'élever à 3 millions de dollars et le Commissariat n'a pas encore trouvé le financement nécessaire.

Charge de travail et de gestion de projet

La charge de travail du Commissariat est largement tributaire de la manière dont les institutions fédérales traitent les demandes d'information, ainsi que du nombre, de la complexité et de la priorité des plaintes déposées par la suite devant la commissaire. Le rythme et le résultat des enquêtes complexes ou systémiques dépendent de plusieurs facteurs, parmi lesquels la coopération des institutions, des plaignants et des témoins est particulièrement importante. Les décisions de la Cour dans les cas d'accès à l'information peuvent également avoir une incidence sur la charge de travail du Commissariat. Des fluctuations importantes et imprévues de sa charge de travail risquent de l'empêcher d'atteindre ses objectifs quantitatifs et de s'acquitter de ses autres obligations en temps opportun.

Selon les statistiques de 2010–2011 du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), les demandes d'accès à l'information auprès des institutions ont connu une hausse de 18 %.[10] Historiquement, 5 % ou 6 % des demandes donnent lieu à des plaintes au Commissariat. Si cette tendance se confirme, le Commissariat pourrait devoir composer avec un afflux de 2 000 à 2 500 nouvelles plaintes en 2012–2013. En outre, plusieurs des 10 principales institutions à recevoir des demandes d'accès à l'information sont aussi parmi les 10 principales institutions qui génèrent des plaintes. Il y a donc risque d'accroissement de la charge de travail.

À ce risque s'ajoute le fait que les institutions, en période de restrictions, ont tendance à réduire leurs services internes, qui comprennent les programmes d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels (AIPRP). Les risques découlant de ces compressions pourraient

comprendre l'incapacité de respecter les exigences de la Loi, une baisse de rendement et la multiplication des plaintes au Commissariat.

En outre, l'inventaire de plaintes a considérablement évolué ces dernières années. En 2007–2008, il se divisait à parts égales entre plaintes administratives et plaintes de refus. Les premières concernent les retards, les prorogations de délai, les frais ou des problèmes similaires, tandis que les plaintes de refus concernent l'application ou l'interprétation des exceptions au droit d'accès à l'information, notamment les exceptions relatives à l'information de sécurité nationale et d'autres questions sensibles.

À l'heure actuelle, 88 % de la charge de travail du Commissariat est constituée de plaintes de refus. Ce changement est attribuable à une plus grande efficience dans le règlement des plaintes administratives, mais également à une proportion accrue des nouvelles plaintes de ce type. Le Commissariat note également une augmentation mesurable de la complexité des plus récents dossiers d'enquête.

Vu leur nature, les enquêtes sur les plaintes de refus sont généralement plus complexes ou plus litigieuses et, par conséquent, elles peuvent être plus longues, exigeant même dans certains cas le recours aux pouvoirs d'enquête officiels de la commissaire (p. ex. assignations à comparaître et audiences sous serment). Les plaintes de refus peuvent également donner lieu à des poursuites devant la Cour fédérale lorsque l'on doit clarifier l'interprétation et l'application de la Loi ou veiller au respect de la législation.

Les dossiers litigieux peuvent avoir une incidence sur la charge de travail du Commissariat, puisqu'ils ont parfois pour effet de suspendre des enquêtes pendant de longues périodes. L'an dernier, par exemple, la Cour d'appel fédérale a rendu une décision concernant l'application d'une nouvelle disposition de la *Loi fédérale sur la responsabilité*, qui a entraîné la réactivation de 174 dossiers, en suspens depuis environ deux ans.

Pour gérer les risques relatifs à sa charge de travail et à ses exigences opérationnelles, le Commissariat a introduit des stratégies pour traiter les dossiers complexes et prioritaires. Une vérification interne menée au printemps 2011 a donné lieu à des améliorations dans la documentation des dossiers et l'analyse de l'environnement, nécessaires au maintien d'une gestion des dossiers efficiente et rapide.[11] En 2012–2013, l'instauration d'une fonction d'évaluation contribuera à atténuer les risques que représente le fait de ne pas atteindre les objectifs établis en donnant de la rétroaction sur le rendement. En outre, le Commissariat suivra de près l'incidence des plans de réduction du déficit sur les opérations d'AIPRP dans l'ensemble du système.

Litiges

Le Commissariat vit constamment avec la possibilité de litiges avec les institutions qui ne se conforment pas à la Loi et aux décisions des tribunaux. L'augmentation du pourcentage des plaintes de refus a accentué ce risque. Pour l'atténuer, le Commissariat recourt à divers moyens de son « continuum de conformité », notamment l'emploi d'outils d'enquête qui réduisent la demande auprès des institutions, l'intervention précoce des Services juridiques, ainsi que la présence de la haute direction pour communiquer les attentes et maintenir un climat de coopération.[12]

En mai 2011, la Cour suprême du Canada a rendu une décision concernant l'accès à l'information aux documents qui se trouvent dans les bureaux du premier ministre et des ministres. La Cour a élaboré un test en deux étapes pour déterminer si ces documents sont contrôlés par l'institution fédérale. Toutefois, en l'absence d'une distinction claire entre un document ministériel et un document fédéral, les enquêtes pourraient s'avérer longues et difficiles, exigeant éventuellement l'exercice des pouvoirs officiels de la commissaire, en plus d'entraîner une augmentation des procédures judiciaires, avec celle, en parallèle, du temps et des ressources nécessaires pour bien préparer et présenter les arguments de la commissaire.

Il en va de même de certaines nouvelles exceptions apportées par la *Loi fédérale sur la responsabilité*, qui pourraient faire en sorte que de plus en plus d'institutions et de demandeurs soient tentés de tester les limites de ces dispositions devant les tribunaux.

En 2011–2012, le Commissariat a accru sa capacité juridique interne pour apporter de l'aide aux enquêtes officielles et aux litiges devant toutes les instances judiciaires, contribuant ainsi à réduire sa dépendance à l'égard de services professionnels externes coûteux. Il a également entrepris un examen de la législation en matière d'accès à l'information pour en cerner et en documenter les lacunes, notamment les questions susceptibles d'accroître les risques de litige.

Ressources humaines et gestion des connaissances

Il existe deux principaux types de risques associés aux ressources humaines. Il y a d'abord le risque que le nombre de ressources, ou la capacité, ne suffise pas à répondre aux besoins organisationnels, suivi du risque que le niveau d'habileté et d'expérience, ou les compétences, ne soit pas suffisant, compte tenu de la nature ou de l'évolution de ces besoins.

En 2009 et 2010, le Commissariat a accompli un certain nombre de mesures de dotation en vue de pourvoir tous ses postes d'enquêteurs. Depuis, les stratégies de recrutement du *Plan intégré des RH pour 2009-2014* ont démontré leur efficacité à réduire l'incidence du roulement constant du personnel, causé notamment par les départs à la retraite et la forte demande pour des

professionnels de l'accès à l'information. Cependant, en raison de la petite taille du Commissariat, des congés temporaires pour maladie ou obligations familiales, par exemple, entraînent le risque d'entraves considérables à sa productivité. Le déménagement des bureaux en 2013 comporte également des risques pour la productivité et le maintien de l'effectif.

En ce qui concerne les compétences, la particularité du programme du Commissariat et le pourcentage élevé de nouvelles recrues entraînent un défi important. En janvier 2011, les statistiques sur le personnel indiquaient que 57 % des enquêteurs comptaient moins de trois années d'expérience au sein du Commissariat. De plus, près du tiers des enquêteurs et plusieurs directeurs seront bientôt admissibles à la retraite.

S'ajoute à ces risques le fait que la mémoire institutionnelle et les compétences intégrées reposent sur les épaules d'un petit nombre d'individus, qui occupent souvent des postes uniques, de gestion ou à fonctions multiples.

À titre de stratégie d'atténuation critique, la gestion des talents permet au Commissariat de développer et de maintenir une expertise dans les domaines particuliers de sa fonction d'enquête. Il doit également concevoir des plans de relève et des processus d'ensemble adéquats, afin de veiller à une transition en douceur et au transfert des connaissances dans les cas de roulement du personnel.

Gestion et technologie de l'information

Maintenant dans sa quatrième année, la stratégie quinquennale de renouvellement de la gestion et de la technologie de l'information (GI/TI) du Commissariat sera consacrée à l'intégration des infrastructures et le renforcement du réseau. L'intégration offre un moyen de réaliser d'importantes économies tout en améliorant la performance et en permettant la prise en charge des augmentations futures de la capacité.

À la lumière d'une évaluation des risques effectuée en 2010, le renforcement du réseau préviendra les failles de sécurité grâce à des mises à jour logicielles, de nouveaux systèmes de sécurité et de meilleures configurations et politiques d'exploitation. Ces mesures veilleront à ce que le Commissariat dispose d'une technologie conforme à la Politique sur la sécurité du gouvernement et compatible avec l'orientation globale du gouvernement et les lignes directrices en matière de communication et de gestion de l'information.

Alors que le Commissariat se préparer à la transition vers le Milieu de travail 2.0, il doit également achever l'élaboration et la mise en œuvre de son cadre de gestion de l'information. Ce cadre doit lui permettre, en particulier, de réaliser pleinement l'objectif de la Directive sur la tenue de documents du gouvernement.

Malgré de nombreux avantages potentiels, l'utilisation du Web 2.0 entraîne son lot de risques et de défis. Il pourrait, par exemple, être difficile de concilier certaines obligations politiques (comme l'égalité dans l'utilisation des langues officielles) et certaines contraintes technologiques (comme le nombre de caractères par message). Des renseignements officiels pourraient être mal utilisés ou communiqués hors contexte, ce qui pourrait donner lieu à une mauvaise interprétation ou à des perceptions négatives. Les interactions en ligne entre les citoyens et le personnel entraînent également des risques en matière de protection de la vie privée. Outre l'atténuation de ces risques, le Commissariat doit se conformer aux nouvelles normes régissant l'accessibilité des sites Web et la facilité d'utilisation des données, des outils et des services Web.

Étant donné le nombre et la complexité des projets concernés, il existe un risque de ne pas atteindre la pleine conformité pour tous les instruments de politiques relatifs à la GI/TI dans les délais prévus. Comme l'on s'attend à ce que le Commissariat applique des pratiques exemplaires, sa réputation pourrait être grandement entachée par des problèmes de ce type.

Obligation de rendre compte et conformité aux politiques

Tout comme d'autres institutions fédérales, le Commissariat est régi par un certain nombre de politiques et de règlements du gouvernement. En raison des changements continus, ces instruments doivent être constamment contrôlés, et l'on doit réévaluer le caractère adéquat des contrôles internes en conséquence, ce qui représente un défi pour un organisme de petite taille comme le Commissariat.

Un autre défi réside dans le fait que la commissaire, à titre d'agente du Parlement indépendante, est seule responsable du suivi et de la vérification de la conformité à certaines dispositions politiques, le cas échéant. Dans certains domaines, la responsabilité de la commissaire en matière de conformité est accrue en raison de son rôle d'administratrice des comptes et de son obligation de comparaître devant les comités parlementaires sur demande.

En 2012–2013, le Commissariat se consacrera à la mise en application des contrôles clés relatifs à la gestion des ressources humaines. Il a engagé des discussions pour obtenir des services de ressources humaines auprès de l'Unité des services partagés de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Le Commissariat travaillera également avec la Commission de la fonction publique pour mettre en œuvre, le cas échéant, les recommandations de la vérification de la dotation amorcée à la fin de 2011–2012.

Sommaire de la planification

Depuis 2008, le Commissariat gère l'insuffisance des ressources, dans toute la mesure du possible, au moyen de réaffectations et de restructurations internes. Il a poursuivi l'amélioration de ses processus opérationnels, ce qui a donné lieu à d'importantes économies de fonctionnement, qu'il a réinvesties pour renforcer la prestation des services, gérer des fluctuations imprévues de la charge de travail et fonctionner dans le cadre de son enveloppe budgétaire.

À la suite du gel du budget de fonctionnement imposé en 2010, le Commissariat a élaboré une stratégie visant à réduire sa dépendance à l'égard de son budget de fonctionnement et d'entretien (F et E) pour couvrir les augmentations de salaire prévues aux conventions collectives. Cette stratégie l'a pourvu de suffisamment de fonds de F et E pour couvrir les frais de fonctionnement fixes et les coûts liés au programme.

Dans le cadre du plan d'action de réduction du déficit du gouvernement, le Commissariat a revu son programme, son fonctionnement et ses services internes pour en évaluer les résultats, la possibilité d'en accroître l'efficience et l'efficacité, et des économies potentielles.[13] L'examen a révélé que toute diminution de ses crédits existants aurait des conséquences considérables sur les résultats du programme. De telles réductions éroderaient les avantages et l'efficience apportés par les investissements précédents dans le programme et en compromettraient la viabilité future.

Le Commissariat a également effectué une analyse comparative sur quatre ans de ses dépenses de fonctionnement par rapport à d'autres ministères de taille similaire. Cette analyse a permis de démontrer que la moyenne des frais F et E par équivalent temps plein au Commissariat se situe dans l'extrémité inférieure de la fourchette des dépenses et qu'elle sera encore réduite d'ici 2014–2015. Le Commissariat prévoit une diminution de 50 % de ses dépenses de F et E par rapport à 2010–2011.

Le tableau des ressources financières ci-dessous affiche le total des dépenses prévues (incluant les régimes d'avantages sociaux) du Commissariat à l'information pour les trois prochains exercices. Les variations d'une année sur l'autre sont principalement attribuables aux initiatives de gestion et de technologie de l'information (GI/TI). Ces chiffres ne tiennent pas compte de la réduction des crédits parlementaires annoncée dans le Budget de 2012.

Ressources financières (en milliers de dollars)

2012–2013	2013–2014	2014–2015
11 708	11 760	11 493

Le tableau ci-dessous résume les ressources humaines prévues au Commissariat à l'information pour les trois prochains exercices. Le nombre ne tient pas compte de l'incidence possible des coupures budgétaires annoncées.

Ressources humaines (équivalents temps plein, ou ETP)

2012–2013	2013–2014	2014–2015
106	106	106

Tableau sommaire de la planification

Le tableau suivant affiche la répartition des ressources financières entre les activités du programme fondamental et les services internes du Commissariat. En 2011–2012, la différence de 1 836 000 $ par rapport à 2012–2013 au chapitre des dépenses prévues est principalement attribuable au financement reçu pour les besoins de rémunération, soit 1 300 000 $. Ces besoins se rapportent aux exigences législatives du gouvernement à titre d'employeur, pour des postes budgétaires comme les prestations parentales et les indemnités de départ. Au cours de 2011–2012, en raison des modifications apportées aux conventions collectives, les membres de certaines unités de négociation pouvaient choisir le paiement immédiat de leur indemnité de départ cumulative. La différence dans les prévisions de la planification résulte également d'un report de 235 000 $, d'un ajustement de 2 000 $ à la convention collective, ainsi que d'ajustements budgétaires de 31 000 $ aux régimes d'avantages sociaux et de 268 000 $ pour les initiatives de renouvellement de la GI/TI (en 2012–2013).

(en milliers de dollars)

Activité de programme	Prévision des dépenses 2011–2012	Dépenses prévues			Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada
		2012–2013	2013–2014	2014–2015	
Respect des obligations liées à l'accès à l'information	8 701	8 174	8 174	8 174	Affaires gouvernementales : un gouvernement fédéral transparent, responsable et sensible aux besoins de ses citoyens
Services internes	4 821	3 534	3 586	3 319	
Total prévu	13 522				
Total des dépenses prévues		**11 708**	**11 760**	**11 493**	

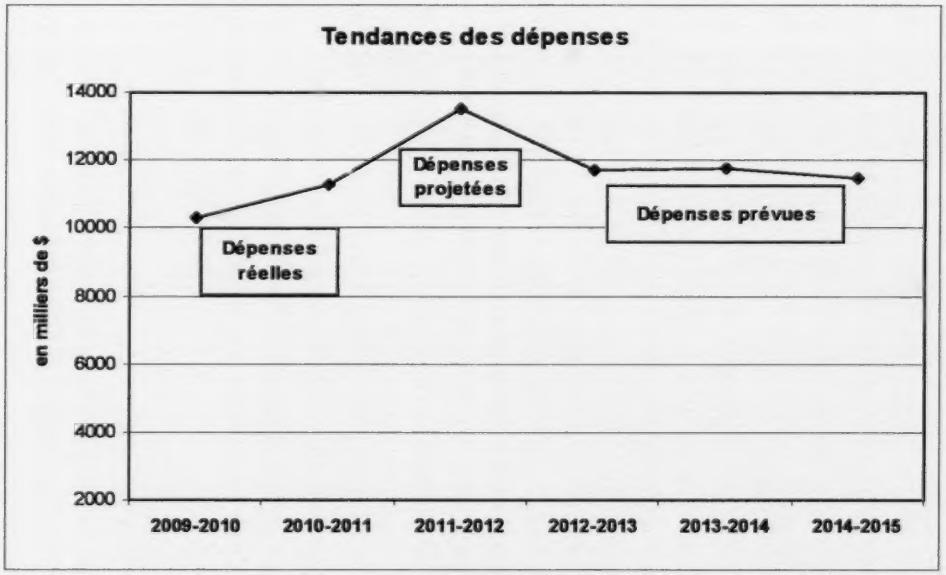
Remarque : Les dépenses prévues comprennent les niveaux de référence approuvés de la mise à jour annuelle des niveaux de référence de l'exercice précédent et les ajustements à ces niveaux de référence, comme les montants reçus dans le cadre du budget supplémentaire des dépenses.

Profil des dépenses

En 2012–2013, le Commissariat prévoit dépenser un total de 11 708 000 $ pour atteindre les résultats prévus de ses activités de programme et contribuer à son résultat stratégique à long terme. Le Commissariat s'est engagé à utiliser ses ressources financières de la manière la plus stratégique et la plus responsable qui soit pour continuer à accroître l'efficacité de sa prestation de services aux Canadiens ainsi que l'incidence des activités favorisant un régime d'accès à l'information de premier plan.

Environ 75 % du budget du Commissariat sera affecté aux salaires et 25 % ira aux dépenses de fonctionnement et entretien (F et E). Un tiers du budget F et E concerne des coûts fixes.

La figure suivante illustre l'évolution des dépenses du Commissariat de 2009–2010 à 2014–2015. Cette évolution indique une augmentation des dépenses réelles en raison de la dotation et du financement des initiatives de renouvellement de GI/TI. L'augmentation des dépenses prévues reflète principalement les exigences en matière de rémunération associées au paiement des indemnités de départ cumulées. Le Commissariat devra revoir ses prévisions de dépenses à la lumière du Budget de 2012.



Estimations par crédit

Pour un supplément d'information sur les crédits organisationnels ou les dépenses statutaires, voir le Budget principal des dépenses 2012–2013.

Section II : Analyse des activités de programme

Résultat stratégique

Toutes les activités de programme et tous les efforts du Commissariat visent l'atteinte d'un seul résultat stratégique : veiller à ce que les droits des individus en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* soient protégés. La présence section fait état des plans du Commissariat en ce qui concerne le respect des obligations liées à l'accès à l'information et les services internes pour l'exercice 2012–2013.

Activité de programme :

Respect des obligations liées à l'accès à l'information

La *Loi sur l'accès à l'information* confère au Commissariat à l'information du Canada le pouvoir de réaliser des activités de surveillance. Le Commissariat assiste la commissaire dans ses fonctions de protectrice du citoyen et d'agente du Parlement.

Il enquête sur des plaintes concernant la façon dont les institutions fédérales traitent les demandes d'accès à l'information et examine le rendement de ces institutions en ce qui concerne la conformité à leurs obligations législatives. Il présente les résultats de ses enquêtes, ses examens et ses recommandations aux plaignants, aux institutions fédérales et au Parlement. Au besoin, il aide la commissaire à soumettre des questions relatives à l'exécution ou à l'interprétation de la Loi auprès de la Cour fédérale.

Il appuie également la commissaire dans son rôle consultatif auprès du Parlement et des comités parlementaires sur toutes les questions se rapportant à l'accès à l'information. Pour appuyer ses conseils et recommandations, le Commissariat effectue des analyses comparatives et lui fournit les meilleures données possible.

Ressources financières (en milliers de dollars)

2012–2013	2013–2014	2014–2015
8 174	8 174	8 174

Ressources humaines (équivalents temps plein, ou ETP)

2012–2013	2013–2014	2014–2015
75	75	75

Résultats prévus	Indicateurs de rendement	Objectifs
Les Canadiens bénéficient d'un règlement rapide des plaintes concernant le traitement par les institutions fédérales des demandes d'accès à l'information.	Pourcentage (i) des dossiers administratifs et (ii) des dossiers prioritaires résolus dans les délais établis	(i) **Dossiers administratifs** : 85 % réglés en 90 jours (ii) **Dossiers prioritaires** : 75 % réglés en moins de 6 mois *(d'ici 2014–2015)*
Les institutions satisfont à leurs obligations en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* et adoptent des mesures pour régler les problèmes institutionnels et systémiques en matière d'accès à l'information.	Pourcentage des recommandations à la suite (i) d'enquêtes sur les plaintes et (ii) des fiches de rendement et des enquêtes systémiques qui sont adoptées	**(i) Enquêtes sur les plaintes :** 95 % des recommandations sont adoptées **(ii) Fiches de rendement et enquêtes systémiques :** 80 % des recommandations sont adoptées
Le Parlement reçoit des renseignements précis et pertinents et des avis objectifs et opportuns quant à l'incidence sur l'accès à l'information des dispositions législatives, de la jurisprudence, des règlements et des politiques.	Pourcentage de rapports des comités parlementaires, de transcriptions parlementaires et de textes du Hansard liés à l'accès à l'information qui mentionnent les points de vue et les conseils du Commissariat	85 % des documents parlementaires pertinents mentionnent le Commissariat

Faits saillants de la planification

Une prestation de services exemplaire à l'intention de la population canadienne

Depuis la mise en œuvre du modèle organisationnel du Commissariat en 2008, le Commissariat a constamment surveillé, évalué et ajusté ses procédures et processus. Son objectif primordial était l'amélioration continue de l'efficacité et de la rapidité de ses enquêtes au bénéfice des Canadiens et de la démocratie canadienne.

Stratégies de gestion des dossiers

Une bonne connaissance de l'inventaire des plaintes a permis au Commissariat de perfectionner et d'élaborer de nouvelles stratégies de gestion des dossiers pour obtenir de meilleurs résultats et plus rapidement. Par exemple, le Commissariat regroupe les plaintes par institution, type, objet ou demandeur et il s'efforce de les régler simultanément. En 2011–2012, il a utilisé cette

approche par portefeuille pour traiter un grand nombre de plaintes représentant plus de 30 % des plaintes reçues, concernant deux institutions, soit l'Agence du revenu du Canada (373 dossiers) et la Société Radio-Canada (261 dossiers). Le Commissariat compte élargir l'utilisation de cette approche par portefeuille et la préciser en fonction des secteurs d'activité des institutions, des exceptions invoquées et des sujets.

En mettant à profit ses réussites et ses leçons apprises, le Commissariat se concentre désormais sur les dossiers les plus complexes et les plus difficiles. Il a instauré une stratégie visant la rationalisation des enquêtes sur les plaintes nécessitant une « délégation spéciale », puisqu'elles concernent des questions de sécurité nationale, d'affaires internationales et de défense. Huit de ses enquêteurs les plus chevronnés et expérimentés travaillent à ces dossiers, en partie par l'approche par portefeuille, pour les institutions à la source du plus grand nombre de plaintes de cette nature. Le Commissariat compte réduire le nombre d'intervenants et de retards administratifs, veiller à l'uniformité, favoriser un dialogue ouvert avec les institutions et promouvoir la divulgation de l'information qui ne nuit pas à l'intérêt public.

En 2011–2012, l'inventaire des plaintes comptait environ 400 dossiers nécessitant une délégation spéciale (environ 20 % du total). En fonction de son rendement à ce jour, le Commissariat prévoit régler environ 150 dossiers en 2012–2013.

Au moyen d'une approche similaire, il réalisera et évaluera un projet pilote en vue de déterminer la faisabilité de régler les dossiers prioritaires dans un délai de six mois. Les dossiers sont jugés prioritaires lorsqu'ils portent sur des questions urgentes, comme des menaces à la vie, à la liberté ou à la sécurité des personnes, la perte de droits économiques ou de recours judiciaires, et la destruction possible de documents. Également jugés prioritaires sont les dossiers qui ont une incidence publique importante et suscitent l'intérêt du public ou du Parlement. Il en est ainsi, par exemple, des dossiers relatifs à la sûreté publique et à la sécurité nationale, à la responsabilisation du gouvernement, aux dossiers établissant des précédents ou aux questions systémiques.

Présentement, environ 118 dossiers satisfont à l'un de ces critères. L'objectif est de traiter 75 % des dossiers prioritaires en six mois. Le Commissariat espère atteindre cet objectif d'ici 2014–2015 une fois que les dossiers actifs seront complétés et que le processus sera bien rodé.

Outils, systèmes, processus et normes

La spécificité du travail du Commissariat, le nombre élevé de nouvelles recrues ainsi que les développements en matière d'accès à l'information exigent une formation sur mesure et continue, de même que des outils d'enquête modernes. L'accent actuel mis sur les plaintes de refus ajoute une nouvelle dimension aux efforts du Commissariat en matière de perfectionnement et à son offre de ressources pour les enquêteurs.

Avec l'aide des services juridiques, le Commissariat a entrepris la mise à jour et l'adaptation du manuel des enquêteurs, des lignes directrices, des plans de travail et des modèles pour faciliter les enquêtes, de même que des analyses dans les cas de refus complexes. En 2012–2013, il poursuivra la formation sur l'interprétation de dispositions précises de la *Loi sur l'accès à l'information* et la jurisprudence pertinente, au besoin.

Son équipe de technologie de l'information procède à l'intégration des systèmes d'enquête et de gestion des dossiers judiciaires. Le système intégré facilitera le suivi, l'analyse et la présentation des questions litigieuses relatives aux plaintes, aux enquêtes et à l'accès à l'information en général. Ces travaux permettront également de fournir des données pour l'élaboration d'un processus normalisé visant une meilleure coordination entre la Direction des enquêtes et les Services juridiques.

Dans le sillage de la vérification de l'Unité de réception et de règlement rapide,[14] le Commissariat a établi des références ou des objectifs précis et réalistes pour le traitement des plaintes administratives, depuis l'inscription à l'approbation de la direction. À présent, le Commissariat élaborera et mettra en œuvre des normes de service relatives aux enquêtes de refus.

Enfin, la direction continuera à favoriser et à promouvoir activement la diligence, l'obligation de prêter assistance et la divulgation maximale de l'information dans le règlement de tous les dossiers, même les plus complexes. C'est ce qu'il fait grâce au maintien d'un dialogue ouvert avec les institutions, à la participation aux réunions de haut niveau où sont discutés les préoccupations, les défis et les solutions possibles, ou aux forums de discussion en vue de communiquer les points de vue, les besoins et les attentes du Commissariat. Le cas échéant, la commissaire utilisera également l'éventail complet de ses pouvoirs d'enquête, notamment son pouvoir d'assigner à témoigner sous serment ou d'exiger la communication d'information.

* * * * *

Rapidité des réponses aux demandes d'accès à l'information

En 2009–2010, le Commissariat a lancé un exercice triennal dans le but d'étudier les causes fondamentales des retards dans l'accès à l'information et de documenter les pratiques exemplaires en la matière.[15] Son but était de fournir au Parlement, aux organismes centraux et aux institutions un diagnostic approfondi basé sur des faits et des solutions précises et adaptées pour guider leurs efforts d'amélioration. Cet exercice a en outre permis d'encourager les institutions à être proactives et à se conformer à leurs obligations en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information*.

Le plan triennal se conclura en 2012–2013 en ce qui concerne les fiches de rendement. Le Commissariat déposera un rapport de suivi détaillé quant aux progrès accomplis depuis 2008–2009 par les 13 institutions dont le rendement avaient alors été inférieur à la moyenne et les 5 institutions qui avaient été jugées comme étant à risque de contre-performance.

Il fera également le suivi des progrès accomplis par la Société Radio-Canada et la Société canadienne des postes dans la mise en œuvre des recommandations d'amélioration. Ces deux institutions ont obtenu une mauvaise note pour leur traitement des demandes d'accès à l'information en 2009–2010. Elles faisaient partie d'un échantillon des institutions examinées qui ont été assujetties à la *Loi sur l'accès à l'information* par l'adoption de la *Loi fédérale sur la responsabilité*.

Le plan triennal comporte une enquête systémique sur les causes et les sources des retards dans le traitement des demandes d'accès à l'information. Cette enquête porte sur les retards causés par les consultations obligatoires ainsi que par les ingérences et elle devrait se conclure en 2012–2013.

Il y a deux ans, le Commissariat a entrepris le suivi des prorogations de délai[16] de plus de 30 jours, puisque l'utilisation inappropriée de ces prorogations entraînent souvent des retards dans l'accès à l'information. Il a utilisé le taux de conformité du processus d'avis du paragraphe 9(2) comme élément de notation des institutions dans les fiches de rendement. En 2012–2013, en consultation avec le Secrétariat du Conseil du Trésor en sa qualité d'administrateur de la Loi, le Commissariat peaufinera sa méthodologie relative à l'utilisation et à la communication des avis de prorogation de délai déposés auprès de la commissaire. Ces rapports favorisent une plus grande discipline de la part des institutions à répondre rapidement aux demandeurs.

* * * * *

Expertise pour un régime moderne d'accès à l'information

En 2010, la commissaire unissait ses forces avec des commissaires à la protection de la vie privée et à l'information de partout au Canada pour déposer une résolution appelant l'adhésion de tous les ordres de gouvernement aux principes de la transparence.[17] En 2011, le Commissariat a accueilli la Conférence internationale des commissaires à l'information en collaboration avec l'Association du Barreau canadien.[18] En 2012, il continuera à mettre à profit ce savoir-faire et à créer des synergies pour promouvoir la modernisation de l'accès à l'information au Canada. Trente ans après l'adoption de la *Loi sur l'accès à l'information*, il est devenu impératif d'inscrire le régime dans l'ère numérique et de le faire évoluer à la hauteur des modèles les plus progressistes.

Dans un certain nombre de rapports et de présentations au Parlement, le Commissariat a déjà souligné et documenté diverses lacunes et faiblesses législatives. Par exemple, dans ses fiches de rendement de 2009–2010, il exposait certaines difficultés associées au régime législatif mis en place dans le cadre de la *Loi fédérale sur la responsabilité* (LFR), notamment les exceptions et exclusions particulières à certaines institutions.[19]

La contestation de la Société Radio-Canada et les procédures judiciaires auxquelles elle a donné lieu sont en grande partie issues de l'ajout de l'article 68.1 à la Loi. La commissaire a comparu deux fois devant le Comité permanent de l'accès à l'information, de la protection des renseignements personnels et de l'éthique pour expliquer la source de la contestation et a proposé au comité une modification prévoyant une exception discrétionnaire, fondée sur un critère de préjudice.[20] Dans son rapport de mars 2012, le Comité a approuvé l'avis de la commissaire quant à la nécessité de modifier l'article en question.

Le droit d'accès à l'information a également été érodé au fil du temps par des interdictions de divulgation statutaires en vertu de l'article 24 de la Loi, impliquant l'ajout à l'annexe II de diverses dispositions provenant d'autres lois, dont le nombre a considérablement augmenté au cours des 30 dernières années. L'annexe II devrait faire l'objet d'un examen pour vérifier que les exceptions créées sont appropriées et nécessaires à la législation sur l'accès à l'information.

Le rapport de mars 2011 sur un cas d'ingérence politique dans l'administration de la Loi a mis en lumière d'autres lacunes de la législation.[21] La Loi limite la capacité de la commissaire à communiquer à l'organisme d'enquête compétent de l'information concernant une éventuelle infraction pénale.

Qui plus est, la décision de 2011 de la Cour suprême du Canada concernant le contrôle des dossiers dans les cabinets de ministres a mis en relief le besoin d'une législation qui établit la distinction entre un document ministériel et un document institutionnel. La législation doit également prévoir une obligation d'établir des documents d'information, afin de conserver un dossier officiel des décisions importantes prises au nom des Canadiens.

Comme l'ont mentionné les rapports précédents, le Commissariat a entrepris une étude comparative de la *Loi sur l'accès à l'information* entre différents territoires de compétence. Dans l'esprit de dialogue du gouvernement ouvert, le Commissariat procédera à des consultations en ligne avec les intervenants afin de bien comprendre leurs attentes à l'égard du défi de la modernisation de la Loi. Des discussions sur les options de réforme auront lieu dans le cadre de la Semaine du droit à l'information 2012. Dans la foulée des précédents commissaires à l'information, le Commissariat a pour objectif de présenter au Parlement des observations à valeur ajoutée concernant les modifications qui doivent être apportées à la Loi.

En janvier 2012, les commissaires canadiens à l'information et à la protection de la vie privée ont de nouveau uni leurs forces pour contribuer à l'élaboration du plan d'action fédéral à l'égard du Partenariat international pour un gouvernement ouvert.[22] Dans une lettre au président du Conseil du Trésor, les commissaires ont fait cinq recommandations fondamentales, qui portaient notamment sur la modernisation de la législation, l'amélioration du respect des obligations en matière d'accès à l'information et l'optimisation du rendement des programmes d'accès à l'information. En 2012–2013, le Commissariat continuera de partager ses observations quant à la la participation du Canada aux initiatives de gouvernement ouvert.

Ces deux dernières années, divers comités parlementaires ont sollicité les avis de la commissaire sur un éventail d'enjeux. Au besoin, le Commissariat continuera à aider la commissaire dans son rôle consultatif auprès du Parlement en 2012–2013.

Activité de programme : Services internes

Les services internes sont des groupes d'activités et de ressources connexes gérés de façon à répondre aux besoins du programme et aux autres obligations du Commissariat. Ces groupes sont les suivants : services de gestion et de surveillance; services des communications; services de gestion des ressources humaines; services de gestion financière; services de gestion de l'information, services de la technologie de l'information; services de gestion du matériel; services de gestion des acquisitions, services de gestion des déplacements et autres services administratifs. Étant donné la nature du mandat du Commissariat, les Services juridiques contribuent directement à son activité de programme visant le respect des obligations liées à l'accès à l'information. En 2012–2013, le Commissariat compte entreprendre l'élaboration d'un cadre de mesure du rendement pour les services internes.

Ressources financières (en milliers de dollars)

2012–2013	2013–2014	2014–2015
3 534	3 586	3 319

Ressources humaines (équivalents temps plein, ou ETP)

2012–2013	2013–2014	2014–2015
31	31	31

Faits saillants de la planification

Un milieu de travail exceptionnel

La création et le maintien d'un milieu de travail exceptionnel constituent l'une des trois grandes orientations du plan stratégique du Commissariat pour 2011–2014.[23] Afin de mieux soutenir cet objectif stratégique, le Commissariat a entrepris l'an dernier l'élaboration d'un nouveau plan intégré des RH et des activités. L'exercice s'est achevé plus tôt que prévu grâce au succès d'initiatives précédentes en matière de ressources humaines, de modifications apportées à l'environnement de fonctionnement et de changements majeurs au sein l'effectif du Commissariat.

Gestion des talents

La gestion des talents est à l'évidence fondamentale pour satisfaire le personnel et répondre à ses besoins. On peut la définir comme le processus constant d'identification, d'élaboration et d'utilisation efficace des compétences d'un individu, sur la foi d'évaluations du rendement et des compétences, d'objectifs d'apprentissage et d'aspirations professionnelles. La gestion des talents comprend généralement le perfectionnement, le recrutement et la conservation du personnel.

L'an dernier, le Commissariat a étudié le mode de gestion des talents de divers organismes fédéraux de différentes tailles. Sur la base de cette information, il a élaboré un cadre de gestion des talents qui tient compte des considérations budgétaires et des besoins organisationnels de l'ensemble du Commissariat. Le programme actuel de formation des enquêteurs demeure un volet de la gestion des talents.

Outre les objectifs et l'admissibilité, le cadre de gestion des talents décrit la structure du programme et ses principales exigences (p. ex. les plans de cheminement de carrière, le jumelage des compétences, les possibilités et les ententes d'affectation, les objectifs d'apprentissage et de rendement, les suivis et les évaluations). L'éventail des activités de perfectionnement comprend la formation, les affectations professionnelles, la rotation des emplois, le mentorat et le tutorat. La formation allie les cours en salle de classe, l'apprentissage autodidacte ou en ligne, les observations, les expériences pratiques et d'autres méthodes de formation.

En 2012–2013, le Commissariat élaborera, communiquera et mettra en œuvre son programme organisationnel de gestion des talents en vue d'atteindre les objectifs suivants :

- offrir au personnel un modèle de cheminement de carrière attrayant qui offre un mécanisme d'avancement structuré;
- offrir aux membres du personnel des occasions d'élargir leurs connaissances, d'acquérir une expérience précieuse, d'apprendre et d'appliquer de nouvelles compétences, de même que de développer un éventail de compétences de base essentielles;
- offrir aux gestionnaires un processus uniforme, structuré et transparent pour le perfectionnement, l'évaluation et la promotion du personnel;
- offrir un avantage concurrentiel pour le recrutement de candidats à haut potentiel et promouvoir l'organisme en tant que milieu de travail où l'on peut se dépasser;
- bâtir et maintenir un effectif permanent, compétent, productif et adaptable.

Le jumelage des compétences permettra au Commissariat de cibler les individus dont les connaissances sont essentielles à l'organisme et déterminer les meilleures façons de transférer ces connaissances. Cet effort contribuera à l'élaboration d'un système évolué de gestion des

connaissances, que le Commissariat instaurera une fois son cadre de gestion de l'information pleinement mis en œuvre.

Infrastructure habilitante

Les outils, les systèmes et les processus qui composent l'« infrastructure habilitante » représentent une autre composante importante du milieu de travail du Commissariat. Depuis 2009–2010, la mise à niveau et l'intégration de la technologie et de l'infrastructure de l'information ont fourni au Commissariat des outils et des systèmes qui permettent une plus grande efficacité dans la planification, la gestion et l'exécution de ses tâches et de ses fonctions.

En 2012–2013, l'Unité des communications continuera d'optimiser son utilisation de l'intranet pour favoriser les communications internes, mobiliser le personnel et fournir de l'information à jour, de même qu'un accès facile aux documents importants du Commissariat. Des ateliers et des outils seront offerts aux fournisseurs de contenu afin de veiller à la pleine conformité aux normes d'accessibilité et d'utilisation de l'Internet.

Avec l'augmentation des mesures de sécurité et l'accroissement de la largeur de bande, le Commissariat a progressivement ajouté divers produits et outils à sa plateforme Web 2.0. L'an dernier, il a rédigé et publié son *Guide d'utilisateur pour les comptes du Commissariat à l'information du Canada sur les médias sociaux*.[24] Les membres de son personnel parlementaire et des communications utilisent les médias sociaux pour faire le suivi d'enjeux importants et pour répondre rapidement aux questions des parlementaires et des journalistes. Le Web 2.0 comporte des avantages potentiels pour d'autres besoins organisationnels, telles la recherche, la collaboration avec les institutions et l'optimisation de la prestation des services. En 2012–2013, le Commissariat compte élaborer une stratégie qui orientera et facilitera les activités et les initiatives Web dans l'ensemble de l'organisme.

L'Unité de GI/TI s'attaque maintenant au défi que représente la transition vers un milieu de travail entièrement numérique et sans fil. Cette transition, qui devrait donner lieu à plus de souplesse et d'efficience, coïncidera avec le déménagement des bureaux au 30, rue Victoria, à Gatineau, en 2013. Le Commissariat a été informé l'an dernier que le contrat de location de ses bureaux de la rue Kent, à Ottawa, ne sera pas renouvelé, l'occupant du bâtiment principal ayant demandé et obtenu de l'espace supplémentaire pour regrouper ses opérations.

Le nouvel emplacement des bureaux permettra de demeurer aussi près que possible de la majorité de ses intervenants et des autorités qui le régissent, concentrés principalement dans le centre-ville d'Ottawa. Le bâtiment abritera également d'autres agents du Parlement, ce qui offre des possibilités de collaboration et d'ententes de partage des services.

Toutefois, comme l'indique le récent examen des opérations, le Commissariat ne dispose pas des fonds pour financer ce déménagement au moyen d'une réaffectation interne. Le déménagement est estimé à environ trois millions de dollars. Étant donné ces circonstances, le Commissariat, en consultation avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, a entrepris de trouver une source de financement pour le déménagement.

Valeurs et éthique

Dans toutes leurs entreprises et interactions, les institutions doivent être guidées par une « solide approche fondée sur les valeurs » du secteur public : respect de la démocratie, respect envers les personnes, intégrité, intendance et excellence. En 2010, les employés du Commissariat ont pris les devants dans la définition de ses valeurs organisationnelles et ses énoncés de valeurs. Il a intégré ces valeurs dans son nouveau code de conduite organisationnel, qui prend appui sur le Code de valeurs et d'éthique du secteur public et les lignes directrices sur les conflits d'intérêts et l'après-mandat. En 2012–2013, le Commissariat procédera à des activités de communication et de reconnaissance afin de présenter le nouveau code à son personnel et de faciliter sa mise en œuvre.

Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux

Le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux permet aux gestionnaires et aux employés d'améliorer la gestion des personnes et le milieu de travail à tous les niveaux de l'organisme. Les résultats du sondage de 2011 au Commissariat ont mis en lumière certaines questions qui méritent qu'on s'y attarde, notamment un besoin de communications améliorées et soutenues. En 2012–2013, sur la base de consultations auprès des employés et des gestionnaires, le Commissariat élaborera et mettra en œuvre un plan d'action, qu'il veillera à bien communiquer à tous les membres du personnel.

* * * * *

Responsabilité financière et gestion responsable

En période de restrictions budgétaires, les institutions publiques limitent leurs dépenses aux secteurs prioritaires, réduisent les postes discrétionnaires et consacrent leurs ressources vers les gains d'efficience. Cependant, à titre de responsables des ressources publiques, elles sont également investies de la responsabilité de protéger le capital et les gains des investissements antérieurs, tout en assurant la pérennité de leur programme au bénéfice des générations actuelles et futures.

En 2012–2013, certaines activités permettront au Commissariat d'équilibrer ces deux impératifs dans la poursuite de son objectif stratégique. Ces activités concernent l'assurance du respect des politiques et le contrôle interne, la mesure et l'évaluation du rendement, ainsi que des initiatives de services partagés. Le Commissariat sera guidé dans ces efforts par les conseils et la rétroaction de son comité de vérification indépendant.

Conformité aux politiques

Pour fournir à la direction une assurance raisonnable quant à la conformité aux politiques, il faudra une bonne compréhension des risques organisationnels. Ainsi, le Commissariat pourra garantir l'équilibre des contrôles internes et leur proportionnalité par rapport aux risques qu'ils atténuent. Compte tenu de l'évolution des choses, le Commissariat mettra son évaluation des risques à jour l'an prochain et il modifiera son plan de vérification en conséquence.

Il doit également surveiller et améliorer, au besoin, ses processus et ses contrôles clés. Pour ce faire, il a entrepris de documenter et d'évaluer les processus et les contrôles de gestion financière, de sécurité et de gestion des ressources humaines.

En ce qui concerne l'information financière, il a mandaté une firme externe pour faire l'examen préliminaire des processus et des contrôles relatifs aux dépenses salariales et de fonctionnement, à la gestion du matériel et à la comptabilité de fin d'exercice. Toutes les améliorations recommandées étaient mineures et ont été mises en œuvre.

Un axe important des efforts des deux dernières années du Commissariat concerne la mise en place d'un programme de sécurité parfaitement harmonisé avec la Politique sur la sécurité du gouvernement de 2009. Étant donné la nature de son mandat, la pleine conformité est indispensable pour atténuer les risques réels ou perçus relatifs à sa manipulation de données hautement sensibles obtenues auprès d'autres institutions. Le programme couvre un large éventail d'activités, notamment : la planification de la continuité des opérations, la gestion des urgences, la sécurité du personnel, la sécurité physique, la sécurité des marchés, la sécurité de la gestion et de la technologie de l'information, la sensibilisation à la sécurité et la formation sur la sécurité.

À ce jour, le Commissariat a effectué un certain nombre d'évaluations des risques et de la conformité et il a mis en œuvre diverses mesures correctrices. Il travaille en ce moment à la mise au point de son cadre de politique de sécurité organisationnelle et à l'élaboration des plans et procédures connexes. Il élaborera en outre un programme de formation et de sensibilisation à la sécurité, et il procédera à la formation du personnel.

En 2012–2013, le Commissariat se concentrera sur la mise en application des contrôles clés relatifs à la gestion des ressources humaines. Ces efforts seront guidés par les conclusions et les recommandations issues de la vérification de dotation que la Commission de la fonction publique a amorcée à la fin de 2011–2012.

Mesure et évaluation du rendement

En plus des contrôles internes efficaces et de l'assurance du respect des politiques, la mesure du rendement est essentielle pour offrir des avantages permanents aux Canadiens. Elle permet de surveiller et d'évaluer les progrès par rapport aux objectifs établis et d'éclairer la prise de décision, notamment en ce qui concerne l'affectation des ressources. Elle appuie l'analyse des tendances et permet des rapports crédibles et significatifs.

Le Commissariat dispose actuellement d'un système robuste et détaillé pour la gestion des dossiers d'enquête qui lui permet de faire le suivi et l'analyse du rendement de toutes les unités, pour toutes les catégories de plaintes, dans le temps et par rapport aux objectifs quantitatifs. Il travaille actuellement à améliorer les capacités du système en matière de suivi et de rapport en y intégrant l'information relative aux dossiers judiciaires.

En 2012–2013, conformément aux révisions récentes de la Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats, le Commissariat peaufinera le cadre de rendement utilisé pour ses rapports au Parlement.

Pour appuyer la prise de décision fondée sur la preuve, il concevra et il instaurera une fonction d'évaluation d'ici le 31 mars 2013, date limite fixée par la Politique sur l'évaluation du Conseil du Trésor. La nouvelle fonction permettra d'améliorer la conception, la prestation, le rendement et la mesure du rendement des politiques et du programme de l'organisme. Compte tenu des ressources limitées et de la portée du programme du Commissariat, les activités d'évaluation et de vérification seront planifiées et mises en œuvre en vertu d'un cadre unique, intégré et axé sur le risque. Cette intégration permettra d'optimiser la valeur des deux fonctions, en les traitant comme deux secteurs d'activité qui se renforcent mutuellement en matière de gestion du risque et d'amélioration du rendement.

Prestation de services partagés

Pour parvenir à une plus grande efficience et pour atténuer les risques, le Commissariat entend tirer profit des options de services partagés actuelles ou potentielles, dans la mesure du possible. Il a entamé des discussions en vue d'établir un protocole d'entente avec l'Unité des services partagés de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada pour la fourniture de services en ressources humaines.

Son projet de déménagement avec d'autres agents du Parlement présente des occasions d'efficience supplémentaires, grâce au partage de services administratifs communs. Le Commissariat poursuivra sa mise en œuvre de processus organisationnels normalisés compatibles avec les processus d'autres institutions fédérales. Cette normalisation facilitera les transitions potentielles vers des ententes de services partagés.

Section III : Complément d'information

Principales données financières

	Variation ($)	Prospectif 2012–2013	Prospectif 2011–2012
Total des dépenses	(1 640)	13 272	14 912
Revenu total	0	0	0
Coût de fonctionnement net	**(1 640)**	**13 272**	**14 912**

	Variation ($)	Prospectif 2012–2013	Prospectif 2011–2012
Total des actifs	(176)	1 690	1 866
Total du passif	(481)	1 978	2 459
Capitaux propres	305	(288)	(593)
Total	**(176)**	**1 690**	**1 866**

États financiers prospectifs

Le détail des états financiers prospectifs du Commissariat se trouve sur son site Web, dans la section « À propos de nous – Information sur le Commissariat – Rapports ».

Liste des tableaux supplémentaires

On trouvera un complément d'information sur l'écologisation des opérations du Commissariat dans le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

Section IV : Autres éléments d'information

Pour plus de renseignements

Layla Michaud
Directrice générale par intérim, gestion intégrée
Commissariat à l'information du Canada
7e étage, Place de Ville, Tour B
112, rue Kent
Ottawa (Ontario) K1A 1H3
Tél. : 613-995-2864
Télécopieur : 613-995-1501
Layla.michaud@oic-ci.gc.ca

Site Web du Commissariat : www.oic-ci.gc.ca

Initiatives officielles de réforme législative, 1977–2011

	RAPPORTS
1.	Livre vert : La législation sur l'accès aux documents du gouvernement, Secrétariat d'État, juin 1977
2.	Mémoire principal adressé au Comité permanent de la justice et des questions juridiques de la Chambre des communes par la commissaire à l'information Inger Hansen, 1986
3.	Une question à deux volets : Comment améliorer le droit d'accès à l'information tout en renforçant les mesures de protection des renseignements personnels, Rapport du Comité permanent de la justice et du Solliciteur général, 1987
4.	Accès et renseignements personnels : Les prochaines étapes, Réponse du gouvernement au rapport « Une question à deux volets », 1987
5.	Rapport annuel du commissaire à l'information John W. Grace, 1993-1994
6.	Rapport annuel du commissaire à l'information John M. Reid, 2000-2001
7.	A Call for Openness, Rapport du Comité des députés sur l'accès à l'information (Président: John Bryden), novembre 2001
8.	Accès à l'information : Comment mieux servir les Canadiens, Rapport du Groupe d'étude de l'accès à l'information, 2002
9.	Réponse au rapport du Groupe d'étude de l'accès à l'information, Rapport spécial au Parlement du commissaire à l'information John M. Reid, 2002
10.	Loi modifiant la *Loi sur l'accès à l'information* et d'autres lois en conséquence (projet de loi Martin/Bryden), 2004
11.	Un cadre compréhensif concernant la réforme de l'accès à l'information, Document de travail, ministère de la Justice, 2005
12.	L'ébauche de la *Loi sur la transparence du gouvernement* a été préparée par John Reid et le Commissariat à l'information, et présentée au Comité permanent de l'accès à l'information, de la protection des renseignements personnels et de l'éthique, le 25 octobre 2005 (à la demande du Comité).

13.	Renforcer la *Loi sur l'accès à l'information*, Discussion d'idées inhérentes à la réforme de la *Loi sur l'accès à l'information*, Ministre de la Justice, 11 avril 2006
14.	Rétablir l'imputabilité : Études, vol. 2, Commission d'enquête sur le programme de commandites et les activités publicitaires, 2006, et Rétablir l'imputabilité : Recommendations
15.	*Loi fédérale sur la responsabilité*, 2006, ch. 9 [ou projet de loi C-2]
16.	Réponse au Plan d'action du gouvernement relativement à la réforme de la *Loi sur l'accès à l'information* (et projet de loi C-2), commissaire à l'information John Reid, 2006
17.	**C-554** : Loi modifiant la *Loi sur l'accès à l'information* (transparence gouvernementale) (Loi sur la transparence gouvernementale) 2007–2008, même que **C-326**, 2009 [de M. Martin] et **C-556** : Loi modifiant la *Loi sur l'accès à l'information* (amélioration de l'accès) 2007–2008 [de Mme Lavallée] **ces projets de loi sont essentiellement les mêmes, sauf indication contraire*
18.	Renforcer la *Loi sur l'accès à l'information* pour faire face aux impératifs actuels, commissaire à l'information Robert Marleau, mars 2009
19.	La *Loi sur l'accès à l'information* : Premiers pas vers un renouvellement, ETHI, juin 2009
20.	Réponse gouvernementale à ETHI09
	ASPECTS PARTICULIERS
21.	Statut et rôle des coordonnateurs de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels, Secrétariat du Conseil du Trésor, mars 1988 [coordonnateurs]
22.	Examen des frais d'administration reliés aux lois sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels, et Analyse des coûts découlant de la mise en application des lois sur l'accès à l'information et sur la protection des renseignements personnels (AIPRP), 1996, 2000 [coûts]
23.	La *Loi sur l'accès à l'information* et les documents confidentiels du Cabinet : Examen de nouvelles approches, Commissariat à l'information, 1996 [documents confidentiels du Cabinet]
24.	Les Commissariats à l'information et à la protection de la vie privée : Fusion et questions connexes (M. La Forest, 15 novembre 2005) (Partie III: Défis inhérents au modèle actuel)
25.	Réforme de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, Détermination et examen des questions, Commissariat à la protection de la vie privée du Canada, 16 juin 2000 [vie privée]
26.	Responsabilité du gouvernement en matière de renseignements personnels, Commissariat à la protection de la vie privée du Canada, 16 juin 2006, et Modifications immédiates proposées à l'égard de la *Loi sur la protection des renseignements personnels* : Comparution devant ETHI, 29 avril 2008 [vie privée]
27.	La *Loi sur la protection des renseignements personnels* : Premiers pas vers un renouvellement, Rapport du Comité permanent de l'accès à l'information, de la protection des renseignements personnels et de l'éthique, juin 2009 [vie privée]
28.	Ingérence dans l'accès à l'information – Partie I, Rapport spécial au Parlement de la commissaire à l'information Suzanne Legault, mars 2011 [dispositions sur la confidentialité]
29.	Fiches de rendement – Le libre accès : une question d'ouverture, Rapport spécial au Parlement de la commissaire à l'information Suzanne Legault, mars 2011 [exemptions et exclusions, Annexe I]

Notes

Veuillez noter que l'utilisation du masculin dans le présent rapport n'a que pour unique but d'alléger le texte et désigne autant les femmes que les hommes.

---

[1] *Loi sur l'accès à l'information*, http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/A-1/

[2] Commissariat à l'information, Continuum de conformité, http://www.oic-ci.gc.ca/fra/rp-pr_ar-ra_2008-2009_9.aspx

[3] Site du Droit à l'information, http://www.righttoknow.ca/fr/Content/default.asp

[4] Commissariat à l'information, Plan triennal, http://www.oic-ci.gc.ca/fra/rp-pr_spe-rep_rap-spe_rep-car_fic-ren_3_yrs_plan.aspx

[5] Vu la nature de notre mandat, les Services juridiques forment une partie intégrante de notre activité de programme visant le respect des obligations liées à l'accès à l'information.

[6] Commissariat à l'information, Plan stratégique 2011–2014, http://www.oic-ci.gc.ca/fra/abu-ans_cor-inf-inf-cor-stategic-planning-plan-strategique_2011-2014.aspx

[7] Commissariat à l'information, Plan stratégique 2011–2014, http://www.oic-ci.gc.ca/fra/abu-ans_cor-inf-inf-cor-stategic-planning-plan-strategique_2011-2014.aspx

[8] Commissariat à l'information, Plan de vérification axé sur les risques 2010–2013, http://www.oic-ci.gc.ca/fra/risk-based-audit-plan-plan-verification-fonction-du-risque-2010-2013.aspx

[9] IBM et Commissariat à l'information, Plan d'action pour la réduction du déficit

[10] Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Info Source Bulletin numéro 34 B – Rapport statistique, Loi sur l'accès à l'information et Loi sur la protection des renseignements personnels http://www.infosource.gc.ca/bulletin/2011/b/bulletin34b/bulletin34b00-fra.asp

[11] Commissariat à l'information, Plan d'action relatif à la vérification de la Direction du règlement des plaintes et du respect de la Loi, http://www.oic-ci.gc.ca/fra/abu-ans_cor-inf-inf-cor_int-aud-ver-int_action-plan-plan-action.aspx

[12] Commissariat à l'information, Continuum de conformité, http://www.oic-ci.gc.ca/fra/rp-pr_ar-ra_2008-2009_9.aspx

[13] IBM et Commissariat à l'information, Plan d'action pour la réduction du déficit

[14] Commissariat à l'information, Vérification interne de l'Unité de réception et de règlement rapide (URRR), http://www.oic-ci.gc.ca/fra/abu-ans_cor-inf-inf-cor_int-aud-ver-int.aspx

[15] Commissariat à l'information, Plan triennal, http://www.oic-ci.gc.ca/fra/rp-pr_spe-rep_rap-spe_rep-car_fic-ren_3_yrs_plan.aspx

[16] Commissariat à l'information, Rapport sur les prorogations de délai, http://www.oic-ci.gc.ca/fra/rr-sl-odi-adi_2011_extension-notice-reports-rapports-prorogations.aspx

[17] Transparence gouvernementale, Résolution des commissaires canadiens de l'accès à l'information et à la protection de la vie privée, septembre 2010, http://www.oic-ci.gc.ca/fra/rr-sl-odi-adi_2011_extension-notice-reports-rapports-prorogations.aspx

[18] Septième conférence internationale des commissaires à l'information, octobre 2011, http://www.oic-ci.gc.ca/fra/rr-sl-odi-adi_2012_2.aspx

[19] Le libre accès : une question d'ouverture, Un rapport spécial au Parlement, mars 2011, http://www.oic-ci.gc.ca/fra/rp-pr_spe-rep_rap-spe_rep-car_fic-ren_2009-2010.aspx

[20] Suzanne Legault, Conflit relatif à l'accès à l'information et poursuites concernant Radio-Canada, octobre 2011, http://www.oic-ci.gc.ca/fra/med-roo-sal-med_speeches-discours_2011_8.aspx

[21] Commissariat à l'information, Ingérence dans l'accès à l'information, mars 2011, http://www.oic-ci.gc.ca/fra/rp-pr_spe-rep_rap-spe_rep-car_fic-ren_2010-2011_interference-with-ati-interference-avec-ati.aspx

[22] Lettre sur le gouvernement ouvert pour le Président du Conseil du Trésor, février 2012, http://www.oic-ci.gc.ca/fra/rr-sl-odi-adi_2012_1.aspx

[23] Commissariat à l'information, Plan stratégique 2011–2014, http://www.oic-ci.gc.ca/fra/abu-ans_cor-inf-inf-cor-stategic-planning-plan-strategique_2011-2014.aspx

[24] Guide d'utilisateur pour les médias sociaux, http://www.oic-ci.gc.ca/fra/social-media-guide-guide-medias-sociaux.aspx